

ESTRATÉGIAS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM MULTINACIONAIS BRASILEIRAS: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS SUBSIDIÁRIAS ADQUIRIDAS E AS *GREENFIELD*

Natacha Bertoia Silva ⁱ
Maria Tereza Leme Fleury ⁱⁱ

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal explorar o processo de transferência de conhecimento entre a subsidiária e a matriz, no âmbito das multinacionais brasileiras, identificando os mecanismos de transferência de conhecimento mais utilizados, bem como as barreiras existentes nesse processo, comparando-se as subsidiárias adquiridas com as *greenfield*. Salienta-se que estudos apontam que existem diferenças no processo de transferência de conhecimento devido à forma de origem das unidades estrangeiras. Para isso, realizou-se uma *survey* entre 2006 e 2007, cuja amostra foi de 66 subsidiárias de multinacionais brasileiras com atividades no exterior. Sobre os resultados, em relação à transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária, observa-se que as reuniões com os principais executivos da matriz e a recepção de brasileiros executivos são as duas práticas mais utilizadas em ambos os tipos de unidades. As barreiras à transferência de conhecimento existem de forma branda, sendo mais evidentes no caso das subsidiárias adquiridas. A resistência cultural é a mais eminente. No caso das unidades adquiridas, a estrutura hierárquica é vista como uma barreira, provavelmente refletindo uma postura centralizadora da matriz, enquanto, nas unidades *greenfield*, a falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimento é evidenciado. Além disso, a síndrome do “não inventado” aqui é uma barreira percebida pelas unidades adquiridas.

Palavras-chave: multinacional brasileira, conhecimento, modo de entrada.

ⁱ Instituto Presbiteriano Mackenzie (IMP); Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Professora do Instituto Presbiteriano Mackenzie; natacha@uol.com.br; Rua da Consolação, 896, Consolação, SP.

ⁱⁱ Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP); Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP); Professora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP); natacha@uol.com.br; Avenida 9 de Julho, 2029, Bela Vista, SP.

1 INTRODUÇÃO

A corrente de estudos sobre recursos na área de negócios internacionais (BARNEY, 1991; HOLSAPPLE; JOSHI, 2003; BIRKINSHAW, 1999; RUGMAN; VERBEKE, 2001) tem demonstrado que as multinacionais apresentam um papel relevante no processo de criação de vantagens competitivas das empresas.

Dessa forma, as empresas são estudadas em termos de como os recursos que dispõem podem favorecer seu desempenho em um ambiente dinâmico e competitivo. A vantagem competitiva de uma organização é decorrente de como ea utiliza e combina, da melhor forma possível, os seus recursos financeiros, materiais, humanos e conhecimento (HOLSAPPLE; JOSHI, 2003).

As subsidiárias têm um papel crítico para o sucesso das multinacionais, seja em termos das suas habilidades para vender produtos internacionalmente, seja em termos de adição do valor agregado nas atividades de pesquisa e desenvolvimento ou de manufatura, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998). No entanto, segundo esses autores, apesar da grande importância das subsidiárias, elas só se tornaram objeto de estudo a partir da década de 80, quando surgiram indagações sobre o relacionamento entre matrizes e subsidiárias, seus papéis e estratégias diante da corporação, suas redes de relacionamento, seu impacto na economia local, seus recursos e suas capacidades.

Um dos pré-requisitos para que a subsidiária favoreça a vantagem competitiva das multinacionais é que aquela desenvolva conhecimentos, os quais possam ser transferidos a estas e usados por outras filiais espalhadas pelo mundo (SUMELIUS; SARALA, 2008). Segundo Nohria e Ghoshal (1997), a subsidiária que possui conhecimento é capaz de tomar decisões melhores e, com isso, contribuir mais para o desenvolvimento eficiente da corporação como um todo, pois, na visão da teoria baseada em recursos (RBV), o conhecimento é visto como recurso fundamental para a vantagem competitiva organizacional.

No âmbito mundial, as pesquisas sobre as subsidiárias têm ocorrido em três linhas principais: relacionamento matriz e subsidiária, papel da subsidiária e desenvolvimento da subsidiária. No entanto, a maioria desses estudos sobre subsidiárias debruçam-se nas pesquisas acerca de multinacionais de países desenvolvidos, justificando-se pelo fato de estas existirem há mais tempo.

Alguns estudos sobre subsidiárias de multinacionais brasileiras têm sido realizados (BORINI, 2008; OLIVEIRA JUNIOR, 2009), e informações importantes sobre a questão do desenvolvimento e do reconhecimento das competências das subsidiárias de multinacionais brasileiras foram levantadas (FLEURY, 2010), porém apenas sobre os aspectos predominantemente estruturais. No entanto, Borini (2008) ressalta que aspectos mais comportamentais, tais como a cultura nacional e a transferência de conhecimento entre a matriz e a subsidiária, também devem ser considerados.

Assim, diante do processo recente da internacionalização das empresas brasileiras, que ainda suscita estudos para melhor compreender a dinâmica e o estabelecimento dos entrantes tardios em todos os continentes e, visto que os estudos sobre subsidiárias de multinacionais brasileiras ainda são incipientes, a partir de um banco de dados sobre 66 unidades, o intuito desta pesquisa foi **explorar o processo de transferência de conhecimento entre a subsidiária e a matriz**, identificando os mecanismos de transferência de conhecimento mais utilizados pelas multinacionais brasileiras, bem como as barreiras existentes nesse processo, comparando-se as subsidiárias adquiridas com as *greenfield*. Essa comparação se justifica pelo fato de os estudos sobre transferência de conhecimento em multinacionais apontarem que existem diferenças no processo devido à forma de origem unidades estrangeiras — aspectos mais bem abordados no referencial teórico. Assim, este estudo permitiu evidenciar se, no caso das multinacionais brasileiras, percebem-se ou não diferenças no processo de transferência de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias quando consideradas as diferentes formas de entrada em um país, a aquisição ou o investimento direto.

O artigo está estruturado em quatro partes principais. Na primeira parte, apresenta-se o referencial teórico, trazendo uma breve discussão sobre a dinâmica de transferência de conhecimento em multinacionais, seguido pelas barreiras ao processo, bem como as particularidades das unidades adquiridas e *greenfield*. Em seguida, são tratados os procedimentos metodológicos e descritos os métodos adotados para a realização deste estudo. Os resultados da pesquisa compõem a terceira parte, e as considerações finais encerram o artigo proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transferência de Conhecimento em Multinacionais

As pesquisas na área da gestão do conhecimento mostram que a habilidade para criar e transferir conhecimentos entre as subsidiárias localizadas em diferentes países e contextos de negócios é uma das vantagens competitivas das corporações multinacionais, além de ser essencial na gestão do conhecimento. Enquanto a transferência de conhecimento entre departamentos ou filiais num mesmo país parece ser algo simples e mais fácil, está claro que os problemas aparecem quando se associa a esse processo a distância geográfica e cultural, como no caso da multinacional (BRESMAN *et al.*, 1999).

Gupta e Govindarajan (2000) evidenciaram que as pesquisas em teoria organizacional, teorias econômicas e gestão estratégica têm mostrado que a aprendizagem organizacional é um dos mais importantes tópicos de estudos acadêmicos. Garvin (2000, p. 691), a propósito do tema, ressalta que as “organizações que aprendem são organizações com habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificando seu comportamento para refletir esses novos conhecimentos e *insights*”, sendo a habilidade de transferir conhecimentos rápida e eficientemente na organização uma das atividades destacada como primordial para a aprendizagem organizacional.

Birkinshaw (1999) explica que os fluxos de recursos representam o elemento central do desenvolvimento da subsidiária, ligados às iniciativas específicas e também ao seu processo de crescimento contínuo e, dentre estes, encontra-se o conhecimento.

Na teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é definido como uma “crença verdadeira justificada”, e na organização, o conhecimento é um recurso intangível que é acumulado pelo aprendizado organizacional.

Uma organização cria e utiliza know-how convertendo o conhecimento tácito em explícito e vice-versa — já que não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares e em interação permanente. O explícito é formal e sistemático, facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador (NONAKA; TAKEUCHI,

1997). Contrapõe-se ao tácito, que é altamente pessoal e de difícil formalização, por isso sua transferência para outros é árdua. O conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas – o tipo de destreza informal e de difícil especificação, incorporada ao termo *know-how*. Tem importante dimensão cognitiva que consiste na formação dos modelos mentais, das crenças e das perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas à fácil manifestação.

O modelo dinâmico de criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o tácito e o explícito, denominada pelos teóricos de “conversão do conhecimento”. Dessa maneira, Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram quatro modos diferentes de conversão do conhecimento em qualquer organização: socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização é a transferência do conhecimento tácito em tácito, decorrente da interação do conhecimento tácito entre indivíduos, principalmente por meio da observação, da imitação e da prática, e a chave para adquirir conhecimento dessa forma é a experiência compartilhada. A externalização representa a convergência de conhecimento tácito em conhecimento explícito, expresso pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O diálogo e a reflexão coletiva são exemplos de situações que provocam o processo de externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quando o conhecimento explícito é transformado em conhecimento explícito, ocorre a combinação, ou seja, a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. O mecanismo de troca pode ser reuniões, conversas por telefone e sistemas de computadores e torna possível a reconfiguração da informação existente, levando a novo conhecimento. O último processo, a internalização, é decorrente da transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado. Assim, as experiências por meio da socialização, da externalização e da combinação tornam-se ativos valiosos. Para isso, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O processo de criação do conhecimento é decorrente tanto dos agentes que participam como da forma como participam. Logo, a existência de um contexto físico é

imprescindível para que tal processo ocorra. Outro aspecto importante é a capacidade de absorção de conhecimento pela subsidiária. Andersson *et al.* (2002) acreditam que essa capacidade pode ter um papel estratégico no desenvolvimento de competências por meio da transferência de conhecimento para outras subsidiárias. Lane (2001) enfatiza que a capacidade de absorção da subsidiária é determinada por três fatores: a habilidade para (i) compreender o conhecimento externo, (ii) assimilar o conhecimento externo e (iii) aplicar o conhecimento externo.

Os fluxos de conhecimentos ocorrem em várias direções e caminhos. O entendimento dos agentes envolvidos, dos artefatos utilizados e dos mecanismos de transformação permite compreender sua dinâmica e os passos necessários para promovê-lo para o sucesso da empresa (NEWMAN, 2003).

A partir das teorias de comunicação, Gupta e Govindarajan (2000) conceituaram fluxos de conhecimento (para dentro ou para fora da subsidiária) em função de cinco fatores: valor do estoque de conhecimento da unidade, disposição motivacional da unidade fonte, existência e eficiência dos meios de transmissão, disposição motivacional da unidade de destino e capacidade de absorção da unidade de destino.

Garvin (2000) enfatiza que, para aprender mais sobre o local, o conhecimento deve fluir eficaz e eficientemente rápido na organização. Para isto, existem diferentes mecanismos de transferência do conhecimento, ou seja, estratégias corporativas para o compartilhamento de conhecimento entre as unidades, sendo que todos apresentam aspectos positivos e negativos, principalmente quando se analisa o tipo de conhecimento envolvido (tácito ou explícito), bem como a sua forma de conversão (socialização, internalização, externalização e combinação).

Chai *et al.* (2003) identificaram, em estudos anteriores, que os principais mecanismos de compartilhamento de conhecimento entre a matriz e subsidiárias são representados por diferentes métodos, processos ou procedimentos, tais como: designação de tarefas para outras unidades por um período; fóruns internacionais anuais; interação eletrônica; equipes internacionais; centro provedor de informações; fluxos de pessoas (expatriação); uso de sistemas e ferramentas comuns; regras, procedimentos, relatórios e manuais; bem como encontros internacionais para um projeto específico.

Os principais mecanismos de transferência de conhecimento tanto da matriz para a subsidiária, como no sentido oposto, são: reuniões, manuais, expatriados, treinamentos, viagens e ferramentas eletrônicas (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). As reuniões com os executivos da matriz é uma das formas que as multinacionais podem promover a transferência de conhecimento entre as unidades. A expatriação, compreendida como o deslocamento de executivos de uma unidade para outra durante um período de aproximadamente dois anos, é outra estratégia utilizada pelas multinacionais. Para missões pontuais, ou seja, apropriação de processos específicos, as viagens para a matriz e as práticas de treinamento são promovidas, na medida em que colaboradores das subsidiárias visitam o site durante um curto período e adquirir conhecimentos relevantes.

A existência de manuais de orientação também é uma forma de transferência de conhecimento, principalmente quando a matriz deseja que as unidades estrangeiras sigam alguns procedimentos estabelecidos. Promover o compartilhamento de conhecimentos entre as subsidiárias, a promoção de *benchmarking* interno na corporação, bem como a existência de um banco de melhores práticas são ações recomendadas pelos estudiosos da área, como Gupta e Govindarajan (2000) evidenciaram ao observar tais práticas em multinacionais de outros países. Por fim, quando há necessidade de um conhecimento muito específico, a contratação de consultores pode ser benéfica, bem como o incentivo de equipes globais para desenvolverem um determinado projeto.

Pesquisas realizadas por Sumelius e Sarala (2008) evidenciaram que a transferência de conhecimento técnico contribui para o desenvolvimento da subsidiária, enquanto a transferência de conhecimento de negócios não apresenta significativo efeito no desenvolvimento desta.

Cabe destacar a questão do tempo de existência da subsidiária na transferência de conhecimento. Segundo Birkinshaw *et al.* (2002), as subsidiárias mais velhas têm mais tempo para criar mecanismos e relacionamentos para compartilhar conhecimentos.

A cultura nacional tem sido um fator explorado pelos estudiosos da gestão do conhecimento, que buscam identificar se existe ou não influência e, em caso afirmativo, como ocorre. Em relação às sociedades coletivistas e individualistas, Bhagat *et al.* (2002) ressaltam que os seus membros diferem na forma de criação e transferência de

conhecimentos. Nas culturas individualistas, as pessoas tendem a analisar cada informação independente do seu contexto, privilegiando os meios mais formais e a comunicação escrita. Entretanto, nas culturas coletivistas, os indivíduos tendem a considerar o contexto da informação e não se vinculam a questões formais, privilegiando contatos telefônicos ou pessoais.

Em relação ao tipo e forma de criação e transferência do conhecimento, Bhagat *et al.* (2007) evidenciaram que organizações em culturas coletivistas são mais dispostas a interpretar e absorver conhecimento tácito, já que na cultura individualista estão mais preparados para os conhecimentos explícitos. Na visão dos autores, organizações localizadas em contextos individualistas preferem externalização e combinação da criação do conhecimento, enquanto as organizações coletivistas preferem socialização e internalização como modos primários de criação e transferência de conhecimento.

Bhagat *et al.* (2007) sugerem ser as sociedades com alta distância do poder mais propensas a ter organizações relutantes quanto ao conhecimento oriundo da subsidiária, especialmente quando o tipo de conhecimento pode criar desequilíbrio em manter o *status quo*. Nesse caso, o fluxo de informação é controlado por meio da hierarquia, que pode impedir determinadas informações de chegar a todos os colaboradores.

Bhagat *et al.* (2002) diferenciam ainda a transferência de conhecimento entre as culturas verticais e as horizontais. As culturas verticais representam o que Hofstede (2001) classificou como dimensão da distância do poder. Para Bhagat *et al.* (2002), o fluxo de informações nas culturas verticais geralmente ocorre de cima para baixo e, nas culturas horizontais, em ambos sentidos.

2.2 Barreiras à Transferência de Conhecimento

No processo de transferência de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias de multinacionais, são utilizados muitos mecanismos visando a otimizar o processo e, com isso, aumentar a vantagem competitiva da organização. No entanto, nem sempre esse processo ocorre de forma eficaz e eficiente, aja que existem de diversos fatores que devem ser considerados – dentre eles, as barreiras.

As pesquisas, quando analisam características do processo de transferência do conhecimento, destacam a relevância das barreiras de comunicação. Holden e Von Kortzfleisch (2004) apresentam três aspectos que afetam a transferência de

conhecimento entre culturas distintas: a ambiguidade da mensagem, a interferência da linguagem, visto que palavras com grafia semelhante em dois idiomas apresentam sentidos diferentes e, o propósito e a prioridade do conhecimento pelas unidades da multinacional (matriz e subsidiárias).

Bhagat *et al.* (2002) evidenciaram que a transferência de conhecimento no âmbito internacional é mais efetivo quando o conhecimento a ser transferido é simples, explícito e independente e envolve contexto cultural similar. Caso contrário, o processo de transferência do conhecimento torna-se ineficiente e improdutivo.

Ang e Massingham (2007), analisando pesquisas anteriores sobre a gestão internacional do conhecimento, apresentam uma compilação dos fatores que podem facilitar a transferência de conhecimento, salientando que esses fatores podem tornar-se barreiras quando não existentes. Por serem muitos, os autores organizaram os fatores em categorias: fatores culturais, fatores organizacionais, característica do conhecimento e gestão do conhecimento. Dentre essas categorias, torna-se relevante destacar os fatores organizacionais, compreendidos pelo mecanismo de controle da matriz, o modelo de liderança, a similaridade estratégica entre a matriz e a subsidiária, os incentivos baseados na capacidade de aprendizagem, a gestão de pessoas e a cultura organizacional (ANG; MASSINGHAM, 2007).

Gupta e Govindarajan (2000) apresentam alguns outros que podem ser facilitadores ou barreiras no processo de transferência de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias: valor do estoque de conhecimento da unidade, disposição motivacional tanto da unidade fonte (emissora) do conhecimento quanto da unidade de destino (receptora), existência e eficiência dos canais de transmissão e capacidade de absorção da unidade de destino.

O valor e a relevância do estoque de conhecimento da unidade são um deles. O conhecimento criado por uma subsidiária precisa ser inédito e atrativo para as demais unidades, demonstrando uma possibilidade de vantagem relativa. Ou seja, caso a matriz não perceba uma real vantagem na aquisição do conhecimento da subsidiária, não fará nenhum esforço para captá-lo. (GUPTA; GOVINDARAJAM, 2000).

Em relação à disposição motivacional para compartilhar conhecimento, isso pode ser decorrente de uma postura tanto da matriz quanto da subsidiária. Por um lado, a questão do poder, em que não há uma disposição em transmitir conhecimentos com o

receio de perder controle sobre as atividades. Por outro, a segunda faceta diz respeito à síndrome do “não inventado aqui”, ou seja, a matriz ou as subsidiárias criam uma barreira em aceitar ideias e conhecimentos gerados em outra subsidiária (GUPTA; GOVINDARAJAM, 2000). Para os autores, existem dois argumentos para a síndrome do “não inventado aqui”: (i) mecanismo de autodefesa, quando os gestores bloqueiam quaisquer informações que possam sugerir que as demais unidades são mais competentes que a deles e (ii) lutas internas de poder, quando gestores tentam desqualificar o potencial das unidades, fingindo que o estoque de conhecimento destas não é único e valioso.

Ainda em relação à disposição motivacional, Gupta e Govindarajan (2000) enfatizam que deva existir um sistema de incentivo vinculado à gestão do conhecimento entre as unidades que as mobilize e otimize a realizar os processos de compartilhamento e valorização do conhecimento. Outro aspecto destacado pelos autores é a existência de mecanismos de comunicação eficazes, em que se destacam os canais formais e informais na organização. Acreditam que o aspecto da comunicação evidencia questões relacionadas à estrutura organizacional, podendo ser mais centralizada ou descentralizada, impactando na transferência de conhecimento entre as unidades.

Assim como Gupta e Govindarajan (2000), Minbaeva *et al.* (2003) elucidaram o aspecto da capacidade de absorção das unidades como sendo uma potencial barreira para os processos de gestão do conhecimento. A capacidade de absorção representa a habilidade de reconhecer o valor de uma nova informação externa, a fim de assimilá-la e aplicá-la nos processos gerenciais.

Essa capacidade de absorção está diretamente relacionada aos colaboradores de uma organização e compreende dois elementos: conhecimento prévio e a intensidade do esforço. O conhecimento prévio é fruto da formação, da experiência e do desenvolvimento dos colaboradores ao longo dos anos, enquanto a intensidade do esforço está relacionada à questão motivacional dos funcionários e o seu impacto direto na produtividade organizacional. Existem pelo menos duas razões por que a capacidade de absorção pode ser diferente entre as organizações: a extensão dos conhecimentos relacionados e a extensão do relacionamento entre as unidades de origem e destino. Nessa questão do relacionamento, está inserido o quanto os indivíduos de diferentes países que interagem são similares em certos atributos, como crenças, educação, classe

social e outros (GUPTA; GOVINDARAJAM, 2000). Os autores alertam, no entanto, que a síndrome do “não inventado aqui” é considerada a maior barreira na transferência de conhecimento no âmbito das multinacionais.

2.3 A Estratégia de Entrada e a Transferência de Conhecimento

As multinacionais utilizam diferentes modos de entrada no mercado global, ou seja, “um arranjo institucional que torna possível a entrada de produto, tecnologia, habilidade humana e gestão e outros recursos dentro de um país estrangeiro” (ROOT, 1994, p. 5).

Hitt *et al.* (2008) apresentam os meios de entrada no mercado internacional, permeando: exportação; licenciamento; alianças estratégicas (da qual a *joint-venture* é o caso mais relevante); aquisição; investimentos *greenfield*, os quais apresentam vantagens e desvantagens. Para o presente estudo, torna-se relevante explorar as características das subsidiárias oriundas de aquisições e a opção de início de uma nova unidade integral (*greenfield*), bem como suas particularidades na transferência de conhecimento com a matriz.

Hitt *et al.* (2008) revelam que as negociações internacionais com objetivo de aquisição são, na maioria das vezes, complexas, visto que dependem das exigências legais do país da empresa-alvo, além de um ambiente de culturas corporativas distintas, acrescido de práticas culturais e sociais específicas do país. O método mais complexo é o estabelecimento de uma nova subsidiária integral (*greenfield venture*). Apesar do alto custo e complexidade, garante à corporação o controle total da gestão, oferecendo potenciais retornos para a corporação (HITT *et al.*, 2008).

Bresman *et al.* (1999) estudaram a gestão do conhecimento em organizações internacionais adquiridas. Segundo os autores, a literatura sobre gestão do conhecimento tem mencionado o potencial de aquisições como um ganho de novos conhecimentos e a literatura sobre aquisição tem demonstrado a importância da transferência desses mesmo conhecimentos nas aquisições para a criação de valor.

Esse aspecto é enfatizado também por Bjorkman (2004), ao relatar que um motivo importante da multinacional adquirir uma empresa local pode ser o acesso à conhecimento de base. Enfatiza que, comparado com subsidiárias *greenfield*, unidades

adquiridas podem possuir conhecimentos mais exclusivos e diferenciados no contexto da multinacional.

Em relação à transferência de conhecimento entre as subsidiárias, Gupta e Govindarajan (2000) evidenciaram que unidades adquiridas transferem mais conhecimento para outras subsidiárias e para a matriz do que as unidades *greenfield*. Isso acontece porque, nas unidades provenientes de aquisições, pode-se esperar que haja um estoque de conhecimento que é menos duplicado (repetido) do que o do resto da corporação, fazendo com que tenham maior relevância de conhecimento a oferecer para a rede global do que a subsidiária de *greenfield*. Por outro lado, os autores evidenciaram que as subsidiárias *greenfield* possuem uma capacidade de absorção de conhecimento de outras unidades superior à das unidades adquiridas.

Bresman *et al.* (1999, 2010) constataram que nos anos iniciais, pós aquisição, que a transmissão do conhecimento, ocorre mais do adquirente (matriz) para o adquirido (subsidiária), de maneira impositiva, sendo baixo o nível de transferência no outro sentido. A principal razão é a falta de relacionamento entre indivíduos das duas unidades, tornando a confiança nas habilidades do outro algo difícil. A distância cultural também aparece como um fator, pois podem existir mal-entendidos entre os indivíduos nos primeiros anos de aquisição. No entanto, nos estágios mais avançados, a partir do terceiro ano após a aquisição, os autores perceberam que a transferência de conhecimento passou a ser recíproca, em ambas as direções, decorrentes de desenvolvimento de projetos conjuntos (BRESMAN *et al.*, 2010).

O Quadro 1 apresenta as principais características evidenciadas a partir da literatura sobre a transferência de conhecimento em subsidiárias oriundas de aquisição e de *greenfield*.

Subsidiária	Principais características
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> - ganho de novos conhecimentos - benéfico para criação de valor organizacional - possibilidade de existência de mal-entendidos - num primeiro momento, maior transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária
<i>Greenfield</i>	<ul style="list-style-type: none"> - não dispõe de tanto conhecimento específico do local - baixa possibilidade de replicar conhecimento para o resto da corporação

Quadro 1: Principais características da transferência de conhecimento em relação a forma de entrada
Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando-se as diferentes formas de entrada em um país, observa-se que, em termos de geração e aproveitamento do conhecimento local, a aquisição é mais promissora; no entanto, pode haver outras dificuldades oriundas do processo — p. ex., nas políticas e nas organizacionais — e, principalmente, choques culturais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em face do objetivo dessa pesquisa — de explorar o processo de transferência de conhecimento entre a subsidiária e a matriz, identificando os mecanismos de transferência de conhecimento mais utilizados pelas multinacionais brasileiras, bem como as barreiras existentes neste processo, comparando-se as subsidiárias adquiridas com as *greenfield* —, trata-se de um estudo descritivo, que para Babbie (2005), tem a finalidade de descrever situações e eventos. O objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002).

Para tanto, como método de coleta de dados, utilizou-se a *survey* que, segundo Hair (2006, p. 157), “[...] é usada quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra [...]”. Um das vantagens do uso desse método é a postura determinística, ou seja, pelo fato de esse tipo de pesquisa permitir elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, “[...] busca explicar as razões para as fontes de eventos, características e correlações observados [...]” (BABBIE, 2005, p. 83).

Realizou-se uma *survey* eletrônica, que permitiu que os representantes das subsidiárias respondessem o questionário via internet, mas houve acompanhamento telefônico para esclarecimentos, quando necessários. O período de coleta de dados foi de oito meses, com início em dezembro de 2006 e término em junho de 2007.

A população desta pesquisa é representada pelas **subsidiárias das multinacionais brasileiras** com atividades manufatureiras ou de serviço profissional no exterior, excluídas da análise as representações comerciais, as lojas ou os postos de distribuição no exterior. Com base especialmente em estudos da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad) e Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), obteve-se um resultado de quarenta e seis (46) multinacionais brasileiras em atividade até o ano de 2006, o que representou uma população de 93 subsidiárias, localizadas em diversos países.

Para identificar a amostra, utilizou-se a abordagem não-probabilística, por conveniência (HAIR *et al.*, 2006), porque, das 46 multinacionais brasileiras elencadas em 2006, somente 29 aceitaram participar da pesquisa, totalizando uma população de 93 subsidiárias em diversos países. Entretanto, desse total, somente 66 participaram efetivamente, o que representa a amostra do presente estudo. Em relação ao setor de atuação, observou-se que há o predomínio de 22 subsidiárias que atuam como montadores de sistemas, seguidas pelas unidades de recursos naturais, e serviços e tecnologia da informação. Em relação à forma de criação das subsidiárias, as unidades provenientes de aquisição representam 62,1% da amostra ou 41 unidades, enquanto as oriundas de *greenfield*, no total de 25 unidades, correspondem a 37,9%.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas fechadas, cujas questões foram preparadas para avaliar as subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras, apresentadas em quatro blocos distintos: (i) características gerais da unidade; (ii) relacionamento com a matriz; (iii) capacidade, recursos e habilidades da unidade; (iv) macroambiente em que opera. Ressalta-se, no entanto, que a maioria das questões apresentava várias afirmativas, para as quais o respondente, representando a subsidiária, deveria aplicar uma escala de *Likert*, isto é, uma escala de medida com cinco categorias de respostas que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” e que exige dos participantes a indicação do grau de concordância para cada afirmação apresentada (MALHOTRA, 2004).

Após a conclusão do instrumento de coleta de dados, realizou-se um pré-teste: professores especialistas na área analisaram as afirmativas e os seus respectivos construtos, identificando possíveis dúvidas ou inadequações. Também foi realizado um pré-teste com uma multinacional e uma subsidiária.

Para atender ao objetivo desta pesquisa, consideraram-se, para análise, somente as questões referentes à transferência de conhecimento. Para identificar os **mecanismos de transferência de conhecimento**, foram propostas duas questões com dez afirmativas cada, cujos parâmetros foram definidos a partir dos estudos de Gupta e Govindarajan (2000), que evidenciam as principais práticas existentes: o fluxo de pessoas, as regras, os procedimentos, os relatórios e manuais, a interação eletrônica; as equipes internacionais e os encontros internacionais para um projeto específico, dentre outras. No caso das **barreiras no processo de transferência de conhecimento**, foram elaboradas novamente duas questões que pudessem evidenciar as possíveis barreiras estruturais ou comportamentais existentes na transferência de conhecimento entre a matriz e as unidades.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, explora-se o processo de transferência de conhecimento entre a subsidiária e a matriz de multinacionais brasileiras, bem como a existência de barreiras identificadas no levantamento, confrontando-se os resultados das unidades *greenfield* com as adquiridas. Entretanto, para análise dos dados, foram consideradas as respostas concordo e concordo plenamente, visto que o intuito principal era analisar os mecanismos de transferência de conhecimento mais utilizados entre a matriz e a subsidiária.

4.1 Mecanismos de Transferência de Conhecimento

Os resultados deste estudo, apresentados na Tabela 1, indicam que as multinacionais brasileiras utilizam-se de mecanismos de transferência de conhecimento entre as unidades, preferencialmente com processos da matriz para a subsidiária, conforme explicitado por Oliveira Junior e Borini (2010), o que demonstra que as sedes brasileiras buscam difundir seus procedimentos, práticas e modelos de gestão para as

demais unidades. Esse comportamento é consoante com o que Bhagat *et al.* (2002) concluíram sobre o Brasil e, por apresentar um alto índice de distância do poder (conforme a classificação do Hofstede, 2001), caracteriza-se como uma cultura vertical, na qual o fluxo de informações ocorre *de cima para baixo*, ou seja, da matriz para as unidades estrangeiras.

Mecanismos de transferência de	TC da matriz			TC da subsidiária		
	greenfi eld	acquisiç ão	Ger al	greenfi eld	acquisiç ão	Ger al
Reuniões com os executivos principais da matriz	72,0 %	90,6 %	80,3 %	56,0 %	43,8 %	51,5 %
		84,4	77,3	28,0	25,0	25,8
Deslocamento de executivos	72,0%	%	%	%	%	%
		75,0	65,2	52,0	34,4	40,9
Viagens para a matriz	64,0%	%	%	%	%	%
		78,1	63,6	28,0	15,6	19,7
Manuais de orientação	48,0%	%	%	%	%	%
		71,9	57,6	36,0	18,8	24,2
Práticas de treinamento	52,0%	%	%	%	%	%
		68,8	53,0	16,0	12,5	16,7
Benchmarking interno	44,0%	%	%	%	%	%
		53,1	43,9	28,0		19,7
Banco de melhores práticas	40,0%	%	%	%	9,4%	%
		25,0	43,9		15,6	10,6
Consultores	36,0%	%	%	4,0%	%	%
		31,3	27,3	16,0		12,1
Equipes de projetos	28,0%	%	%	%	6,3%	%

Tabela 1: Mecanismos de transferência de conhecimento utilizados pelas multinacionais brasileiras

Fonte: elaborado pelos autores.

A **realização de reuniões com os principais executivos da matriz** tem sido a prática predominante de transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras, em ambos os sentidos: da matriz para a subsidiária e vice-versa. Apesar de ser uma

prática predominante da matriz para a subsidiária (80,3 %), 51,5% dos respondentes acreditam que essa seja uma prática também efetiva nos processos inversos, da subsidiária para a matriz. Ou seja, apesar de as subsidiárias perceberem as reuniões com os executivos da matriz como sendo o principal modo de transferência de conhecimento daquela para esta, quando comparado aos demais resultados apresentados na Tabela 1, entende-se que as unidades estrangeiras não visualizam oportunidades para transferir conhecimento para a matriz, mas se consideram mais receptoras nesse processo.

Esse tipo de estratégia tende a ser utilizada quando o objetivo é a transferência de conhecimentos tácitos, inerentes aos profissionais da matriz, que, por meio da socialização e externalização, compartilham com os gestores da subsidiária os conhecimentos relevantes para a operacionalização do negócio.

É interessante destacar que a realização de reuniões com executivos da matriz está mais presente como forma de relacionamento da matriz com as subsidiárias decorrentes de aquisições (90,6%) do que com as *greenfield* (72%), provavelmente pelo fato de as primeiras serem constituídas por processos que proporcionem pleno controle da unidade brasileira.

No caso da transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz, a **realização de viagens para a matriz** é o segundo mecanismo mais utilizado (65,2% de concordância), já que as subsidiárias provenientes de processos de aquisição destacam-se pelo uso deste mecanismo (75%). Isso revela a existência da preocupação de que os profissionais das unidades conheçam e compreendam os processos e sistemas organizacionais de perto, em visitas e permanências na matriz por um período suficiente. Novamente, o compartilhamento do conhecimento tácito por meio de processos de socialização é fundamental.

Outro mecanismo de transferência da matriz para as subsidiárias das empresas brasileiras, utilizado em alto grau, é o **deslocamento de executivos brasileiros para as unidades** (77,3% das subsidiárias respondentes). Tal mecanismo ocorre, em muitos casos, por meio de expatriações, o que possibilita transferir muitas informações por vez, permitindo uma alta interação entre os indivíduos (emissor e receptor). Observa-se que é um mecanismo existente em ambos os tipos de subsidiárias, sendo mais expressivo no caso de processos de aquisição (84,4%). Esse alto valor nas subsidiárias adquiridas pode representar certo zelo por parte da matriz com essas unidades, já que se utilizam os

expatriados como forma de redefinir as práticas locais e aumentar o controle sobre a unidade.

Cabe salientar que, apesar de o deslocamento de executivos proporcionar alta interatividade entre os colaboradores, mostrou-se uma prática pouco utilizada como mecanismos de transferência de conhecimento das subsidiárias para a matriz nas multinacionais brasileiras (25,8% dos respondentes). Logo, não há uma preocupação, pelo menos em um primeiro momento, de que executivos das subsidiárias desenvolvam trabalhos de médio ou longo período na matriz brasileira ou em subsidiárias em outros países. Uma explicação para esse acontecimento é o limitado tempo de internacionalização das empresas brasileiras, que faz com que os fluxos priorizem os processos/conhecimentos no sentido da matriz para a subsidiária.

A **realização de treinamentos e viagens na matriz também aparece como prática comum**, que tem como intenção o deslocamento de profissionais da subsidiária para a matriz com o objetivo de transferência de conhecimentos, predominantes tácitos, além da oportunidade de contato com a cultura local. Cabe salientar que a realização de treinamentos na matriz é um dos mecanismos mais utilizado para transferir conhecimento desta para as unidades, enquanto as viagens ocorrem com o propósito de disseminação das experiências em ambos os sentidos.

Como forma de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias brasileiras, destaca-se ainda a **utilização de manuais de orientação** (63,6%), que indicam o direcionamento das decisões e das informações conforme a hierarquia *top-down* (cima para baixo), ou seja, da matriz centralizadora de decisão para as unidades. O desejo da matriz brasileira, em implementar seu processo produtivo em subsidiárias provenientes de processos de aquisição em substituição a práticas anteriores, pode ser o motivo pelo qual há expressivo uso desse mecanismo de transferência nas unidades adquiridas (78,1%), e nas *greenfield*, apenas 48% das unidades indicaram a existência de ações similares. No entanto, observa-se que não se caracteriza uma prática de transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz visto que somente 19,7% dos respondentes concordam com a existência de tal mecanismo.

É importante evidenciar que existem algumas particularidades nos processos de transferência de conhecimento e que eles ocorrem diferentemente entre as subsidiárias adquiridas e as *greenfield*. No que diz respeito à transferência de conhecimento da

matriz para a subsidiária, o alvo principal é a filial adquirida; já, no sentido inverso, quando há transferência de conhecimento da subsidiária para a sede, os processos são mais frequentemente associados à filial *greenfield*. Essa definição é pertinente, exceto no caso de consultorias, quando estas recebem mais transferência de conhecimento da sede do que o inverso e quando aquelas transferem mais do que recebem.

Essa transferência de conhecimento intensa entre a matriz e as subsidiárias adquiridas é fundamental para a criação de valor do negócio (BRESMAN *et al.*, 1999, 2010), ou seja, permite um aprendizado (MEYER *et al.*, 2009) e a partilha de recursos entre as partes (adquirido e adquirente), bem como o aumento de economia de escalas, redução de custos e maior variedade de produtos e serviços para oferecer ao mercado.

Outra justificativa para essa ocorrência é o fato de a maioria das unidades adquiridas ser jovens o que, conforme evidenciado por Bresman *et al.* (1999, 2010), é uma prática comum no estágio inicial pós aquisição, devido à falta de relacionamento e confiança entre os indivíduos das duas unidades originais, bem como a ocorrência de mal-entendidos diante das diferenças culturais entre as sociedades.

No sentido oposto, da subsidiária para a matriz, as unidades oriundas de aquisições utilizam pouco os mecanismos de transferência de conhecimento. Com isso, as multinacionais brasileiras podem estar perdendo conhecimentos relevantes, visto que, segundo Bjorkman (2004), unidades adquiridas podem possuir conhecimentos mais diferenciados para o contexto organizacional do que as *greenfield*, pois detêm conhecimentos sobre o contexto local.

A literatura sobre gestão do conhecimento (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000) em multinacionais aponta que a disseminação dos conhecimentos gerados nas subsidiárias é mais intensa a partir das unidades adquiridas quando comparadas às *greenfield*. Entretanto, diferente disso, os resultados indicam que as unidades *greenfield* brasileiras utilizam mais os mecanismos de transferência de conhecimento delas para a matriz, quando comparado às adquiridas.

Essa evidência pode ser decorrência das unidades *greenfield*, na sua maioria, apresentarem alta capacidade de absorção (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; MINBAEVA *et al.*, 2003), o que representa a habilidade de reconhecer o valor de uma nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la aos processos gerenciais. Assim, à medida que a unidade passa a conhecer a dinâmica organizacional, torna-se mais fácil a

interação com a unidade mãe, podendo-se, inclusive, contribuir com sugestões para a melhoria dos processos.

	Matriz para Subsidiária	Subsidiária para Matriz
Aquisição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de reuniões com os executivos principais da matriz; 2. Deslocamento de executivos brasileiros; 3. Utilização de manuais de orientação e implementação; 4. Realização de viagens para a matriz. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de reuniões com os principais executivos da matriz;
Greenfield	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de reuniões com os executivos principais da matriz e deslocamento de executivos brasileiros; 2. Realização de viagens para a matriz; 3. Prática de treinamento. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Realização de viagens para a matriz.

Quadro 2: Síntese dos principais mecanismos de transferência de conhecimento

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, em relação à transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária, observa-se que as **reuniões com os principais executivos da matriz** e a **recepção de brasileiros executivos** são as duas práticas mais utilizadas em ambos os tipos de unidades: aquisição e *greenfield*, como indicado no Quadro 2, que proporciona uma visão geral, em ordem decrescente de importância, dos principais mecanismos utilizados no ambiente corporativo internacional das multinacionais brasileiras.

Ainda sobre a transferência da matriz para a subsidiária, a **realização de viagens para a matriz** aparece como uma das quatro práticas utilizadas para todas as unidades, sendo mais relevantes para as *greenfield* do que para as provenientes de processo de aquisição.

Para as subsidiárias oriundas de aquisição, além desse mecanismo, há a **utilização de manuais de orientação e implementação**. Nesses casos, a presença brasileira é muito importante para a adequação, não somente dos processos e práticas, mas também do estilo de gestão e das características da cultura organizacional. Todavia, as unidades

greenfield, por tratar de investimentos iniciais diretos em outros países, necessitam muito mais dos conhecimentos da matriz, provenientes de **práticas de treinamento**.

Entretanto, no sentido oposto, dos fluxos de conhecimentos da subsidiária para a matriz, tanto para as unidades adquiridas quanto para as de *greenfield*, a **realização de reuniões com os principais executivos** e as **viagens para a matriz** são as práticas mais utilizadas.

Logo, as subsidiárias brasileiras caracterizam-se como receptoras de conhecimento, com predomínio de papel passivo, seguindo as orientações da matriz brasileira. Cabe salientar que existe transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz, mas ainda como um processo lento e tímido, talvez decorrente do pouco tempo de existência das multinacionais brasileiras.

4.2 Barreiras à Transferência de Conhecimento

Nesse estudo, foram analisados oito fatores que podem dificultar a transferência de conhecimento entre a matriz e a subsidiária, sendo alguns mais comportamentais e outros mais estruturais, decorrentes dos próprios mecanismos de transferência de conhecimento: resistência cultural, rotatividade de funcionários, não valorização das atividades, demanda de recursos, perda de controle, falta de incentivos, estrutura hierárquica e a síndrome do “não inventado aqui”.

Principais Barreiras na Transferência de Conhecimento	Matriz para Subsidiária			Subsidiária para Matriz		
	greenfield	aquisição	Geral	greenfield	aquisição	Geral
Resistência da cultura organizacional	12,0%	31,3%	19,7%	20,0%	37,5%	31,8%
<i>Turnover</i> dos empregados-chave	4,0%	18,8%	10,6%	12,0%	12,5%	10,6%
Crença de que a atividade não era importante	8,0%	15,6%	10,6%	4,0%	3,1%	6,1%
Necessidade de alocação de tempo,	12,0%	9,4%	9,1%	8,0%	9,4%	9,1%

peçoal e recursos						
Receio de perder o poder do controle daquela atividade	12,0%	15,6%	13,6%	0,0%	12,5%	6,1%
Falta de incentivos para o compartilhamento	16,0%	15,6%	13,6%	16,0%	15,6%	13,6%
Estrutura hierárquica levou a distorções na transmissão da atividade	12,0%	21,9%	16,7%	12,0%	15,6%	13,6%
Síndrome do “não inventado aqui”	12,0%	18,8%	13,6%	12,0%	21,9%	16,7%

Tabela 2: Barreiras na transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras

Fonte: elaborado pelos autores.

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos nos questionários das 66 subsidiárias de multinacionais brasileiras respondentes. Observa-se que, de uma maneira geral, os percentuais são baixos, indicando que nas multinacionais brasileiras as barreiras à transferência de conhecimento existem de forma branda, ou seja, são percebidas suave e moderadamente no processo. São, assim, mais evidentes no caso das subsidiárias adquiridas do que nas de *greenfield*.

A realidade organizacional nas pesquisas acadêmicas voltadas à área de negócios internacionais tem mostrado que o processo de aquisição de uma empresa por outra em um mesmo país proporciona dificuldades, decorrentes de choques culturais e barreiras estruturais e comportamentais. Essa situação é agravada quando se analisam situações que envolvem diferentes empresas, em diferentes países, com diferentes culturas, como é o caso de subsidiárias adquiridas por multinacionais brasileiras.

Assim, a **resistência cultural** é a barreira mais eminente no processo de transferência de conhecimento das multinacionais brasileiras, sendo percebida de forma mais evidente quando esse conhecimento é transferido da subsidiária para a matriz (31,8%), indicando que as unidades percebem certa dificuldade para integrar e aplicar as atividades no contexto internacional. Ressalta-se que essa situação é mais evidente naquelas unidades provenientes de processos de aquisição (37,5%). Nesse caso, as barreiras culturais podem estar associadas ao estilo de gestão das matrizes em relação às subsidiárias.

Na perspectiva da matriz para subsidiária, além da resistência cultural, a **estrutura hierárquica** aparece como uma barreira à transferência de conhecimento (16,7%), principalmente quando este ocorre para unidades de aquisição (21,9%). Isso denota que, ao mesmo tempo em que a matriz busca implementar seus processos na unidade adquirida, o modelo de gestão pode caracterizar-se como barreira ao processo. O fato de as organizações brasileiras apresentarem estrutura burocrática, com alta formalização, especialização e centralização, é uma possível justificativa para a existência de barreiras (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), principalmente no processo de criação do conhecimento pelas subsidiárias (ANG; MASSINGHAM, 2007).

No caso das unidades *greenfield*, a barreira predominante no processo de transferência da matriz para a subsidiária é a **falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimentos**. Isso indica que a matriz não cria mecanismos que incentivem o compartilhamento de práticas, apontando, de certa forma, que o conhecimento da subsidiária *greenfield* não é relevante ou valorizado para o negócio. Contrapõe-se, assim, o resultado à proposta de Gupta e Govindarajan (2000), na qual deve existir um sistema de incentivo vinculado à gestão do conhecimento entre as unidades, que mobilize estas a otimizar e realizar os processos de compartilhamento e valorize o conhecimento no contexto da multinacional.

Entretanto, no processo de transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz, além da **resistência cultural**, nas unidades *greenfield*, novamente, a **falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimentos** é uma das barreiras mais presentes, enquanto nas subsidiárias provenientes de aquisições a **síndrome do “não inventado aqui”** é mais expressiva.

A síndrome do “não inventado aqui” é outra disposição motivacional para o compartilhamento do conhecimento, que, segundo Gupta e Govindarajan (2000), acontece quando a matriz ou as subsidiárias criam uma barreira em aceitar ideias e conhecimentos gerados em outra unidade. Em relação aos resultados desse estudo, 16,7% das respondentes acreditam que a matriz e outras unidades tenham forte relutância em aceitar a atividade criada pelas suas subsidiárias. Essa situação torna-se mais relevante para as subsidiárias provenientes de aquisições (21,9%). Cabe salientar, no entanto, que 13,6% das subsidiárias respondentes acreditam que exista resistência por parte das unidades em aceitar ideias originadas na matriz ou em outras unidades, —

resultado novamente mais expressivo no caso das adquiridas (18,8%) do que nas *greenfield* (12%).

Nessa última barreira, a percepção das subsidiárias brasileiras é a de que a matriz cria, mesmo de forma inconsciente, uma barreira em aceitar ideias e conhecimentos gerados nas unidades. Essa disposição motivacional da unidade de destino do conhecimento, a matriz brasileira, pode ser explicada como um mecanismo de autodefesa ou decorrente de lutas de poder (GUPTA; GOVINDARAJAM, 2000). No primeiro caso, os próprios gestores da matriz bloqueiam qualquer conhecimento que indique que as unidades possam parecer mais competentes; no segundo caso, os gerentes buscam desqualificar as subsidiárias, mostrando que o estoque de conhecimento destas não é exclusivo e importante para o negócio da multinacional.

Outra barreira identificada na transferência de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias é a **rotatividade dos funcionários responsáveis por tal processo**. No entanto, para a amostra estudada, essa barreira é quase inexistente, visto que 10,6% dos respondentes acreditam que ela ocorra, não havendo diferença entre as unidades adquiridas e as *greenfield* quando o fluxo ocorre da subsidiária para a matriz. Ao se analisarem as barreiras no sentido da matriz para a subsidiária, 18,8% das unidades provenientes de processos de aquisição identificam a existência dessa barreira. De certo, nesse tipo de processo, podem ocorrer mudanças no quadro de colaboradores locais, impactando negativamente na transferência de conhecimento entre as unidades.

A **importância das atividades desenvolvidas**, e principalmente no seu compartilhamento, também não é uma barreira muito representativa, porque somente 10,6% dos respondentes, no geral, percebem tal existência no fluxo da matriz para a subsidiária, contrapondo-se aos 6,1% do sentido contrário. Ou seja, nesses poucos casos, as subsidiárias percebem que a matriz não valoriza as atividades e, por isso, acaba não as transferindo por achar que não originam melhorias de eficiências para a corporação. Novamente, cabe destacar o caso das unidades adquiridas, que reconhecem certa resistência (15,6% de concordância) por parte da matriz quando o fluxo ocorre desta para as unidades.

A **necessidade de alocação de tempo, pessoal e recursos** entre as unidades das multinacionais brasileiras para o compartilhamento de atividades não se caracterizou como obstáculo para a maioria dos respondentes: somente 9,1% acreditam na sua

ocorrência. Ressalta-se, no entanto, que, no caso das subsidiárias de *greenfield*, a percepção da barreira é mais acentuada no sentido da matriz para a subsidiária (12%), justificada pelo fato de o próprio investimento direto já demandar alocação de tempo, pessoas e recursos.

Dentre as barreiras, Gupta e Govindarajam (2000) destacam a disposição motivacional para compartilhar conhecimento tanto da matriz quanto da subsidiária, quando não há disposição em transmitir conhecimentos com o **receio de perder controle sobre as atividades**. Considerando-se a amostra estudada, 13,6% das subsidiárias respondentes acreditam que a matriz tenha receio em perder o controle da atividade e, por isso, o compartilhamento de muitas informações e atividades pode ser prejudicado. É relevante salientar que essa questão é mais presente no caso dos processos da matriz para a subsidiária, nos dois casos: *greenfield* (12%) e aquisição (15,6%). No sentido oposto, ou seja, da subsidiária para a matriz, somente as subsidiárias decorrentes de processos de aquisição (12,5%) reconhecem essa apreensão. Os resultados demonstram que as subsidiárias admitem que faltam incentivos para o compartilhamento de conhecimentos entre as unidades, tanto nas subsidiárias *greenfield* (16%) quanto nas adquiridas (15,6%), em ambos os sentidos.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das principais barreiras existentes na transferência de conhecimento entre a matriz e as unidades das multinacionais brasileiras, em ordem de relevância.

	Matriz para Subsidiária	Subsidiária para Matriz
Aquisição	1- resistência cultural 2- estrutura hierárquica	1- resistência cultural 2- síndrome do “não inventado aqui”
<i>Greenfield</i>	1- falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimentos 2- resistência cultural	1- resistência cultural 2- falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimentos
Geral	1- resistência cultural 2- estrutura hierárquica	1- resistência cultural 2- síndrome do “não inventado aqui”

Quadro 3: Síntese das principais barreiras à transferência de conhecimento

Fonte: elaborado pelos autores.

Logo, para a amostra estudada, percebe-se que as barreiras de transferência de conhecimento entre as unidades nas multinacionais brasileiras existem, mas não são tão expressivas a ponto de impedir o compartilhamento de informações e práticas entre as unidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi explorar o processo de transferência de conhecimento entre a subsidiária e a matriz, identificando os mecanismos de transferência de conhecimento mais utilizados pelas multinacionais brasileiras, bem como as barreiras existentes nesse processo, comparando-se as subsidiárias adquiridas com as *greenfield*.

Constatou-se que as multinacionais brasileiras utilizam muito mais mecanismos pessoais de transferência de conhecimento do que de ferramentas eletrônicas, com a intenção de sempre criar oportunidades de socialização e externalização do conhecimento, visto que é observável que uma característica cultural brasileira é a necessidade de contato físico (pessoal) entre as pessoas. Bhagat *et al.* (2002) identificaram que, nas culturas coletivistas, como a existente no Brasil, os indivíduos tendem a considerar o contexto da informação e não se vinculam a questões formais, privilegiando contatos mais informais.

O uso de mecanismos de transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras é predominante, no sentido da matriz para subsidiária, principalmente com as unidades oriundas de processos de aquisição. No sentido oposto, as práticas são mais evidentes nas unidades *greenfield*. Esse fato é decorrente da centralização do poder da matriz, característico da cultura brasileira e expresso pelo alto valor na dimensão de distância do poder, conforme discutido por Bhagat *et al.* (2007).

Ressalta-se que o fluxo de conhecimento da matriz para subsidiária preponderante nas unidades adquiridas, o que corrobora com Bresman (1999, 2010) e Meyer *et al.* (2009), fundamental para criação de valor do negócio e aprendizado da multinacional, além das unidades geralmente novas necessitarem de maior contato para estabelecer relações de confiança.

Outro aspecto importante diz respeito ao tipo de conhecimento e à forma adotada pelas multinacionais brasileiras. Percebe-se que se prioriza o compartilhamento do

conhecimento tácito por meio do processo de socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), principalmente pelo fluxo intenso de pessoas entre unidades. Também, pelo fato de o Brasil ser um país coletivista (BHAGAT *et al.*, 2007), existe uma tendência para que os processos, os contatos e os relacionamentos sejam mais informais. Logo, os principais mecanismos de transferência de conhecimento são: reuniões com executivos brasileiros, viagens de colaboradores das unidades estrangeiras para a matriz e a expatriação de brasileiros.

Em relação às barreiras à transferência de conhecimento, observou-se nas multinacionais brasileiras a resistência cultural presente, tanto nos fluxos da matriz para a subsidiária, quanto no sentido contrário. No caso das unidades adquiridas, a estrutura hierárquica é vista como uma barreira no processo da matriz para a unidade, provavelmente refletindo uma postura centralizadora da primeira, enquanto nas unidades *greenfield*, a falta de incentivos para o compartilhamento de conhecimento é evidenciado. Nos fluxos de conhecimentos da subsidiária para a matriz, a síndrome do “não inventado” aqui é uma barreira percebida pelas unidades adquiridas. Isso demonstra que as multinacionais brasileiras, de maneira geral, criam um obstáculo em relação às ideias oriundas do estrangeiro.

Dessa maneira, apesar de as barreiras de transferência do conhecimento nas multinacionais brasileiras não serem tão expressivas, existem. Assim, demandam atenção por parte das multinacionais brasileiras, que devem buscar minimizar ou erradicar tais barreiras, tornando o processo de transferência de mais eficaz e eficiente.

Visto que esse estudo foi de cunho transversal, uma sugestão para pesquisas futuras seria investigar novamente uma amostra de subsidiárias de multinacionais brasileiras, aplicando-se o modelo proposto de estudo, que permitisse uma análise longitudinal.

Logo, as multinacionais brasileiras estão num estágio inicial de aprendizado na relação da matriz com as subsidiárias, sendo imprescindível fomentar o compartilhamento de conhecimentos e extinguir as barreiras, buscando maior interação entre as unidades para ampliar a competitividade no âmbito internacional.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v.23, pp. 979-996, 2002.

ANG, Z.; MASSINGHAM, P. National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v.11, n.2, 2007.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, pp.99-120, 1991.

BHAGAT, R. S.; ENGLIS, P.; KEDIA, B. L. Creation, diffusion, and transfer of organizational knowledge in transnational and global organizations. **Management: International Perspectives**, pp.101-25, 2007.

BHAGAT, R. S.; HAVERSTON, P. D.; TRIANDIS, H. C. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. **Academy of Management Review**, v.27, n.2, pp.21-204, 2002.

BIRKINSHAW, J. **Entrepreneurship in Multinational Corporations: the Initiative Process in Foreign Subsidiaries**. The University Western of Ontario, Faculty of Graduate Studies. London: TESE, March, 1999.

BIRKINSHAW, Julian and HOOD, Neil. **Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development**. London: Macmillan Press, 1998.

BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R.; RIDDERSTRALE, J. Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure? **Organization Science**, pp.3-13, mai/jun, 2002.

BJORKMAN, I; BARNER-RASMUSSEN, W.; LI, L. Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms. **Journal of International Business Studies**, v.35, pp.443-5, 2004.

BORINI, F. M. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, pp.3-30, 1999.

_____. Decade Award Winning Article. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v.41, pp. 5–20, 2010.

CHAI, K.; GREGORY, M.; SHI, Y. Bridging Islands of Knowledge: A Framework of Knowledge Sharing Mechanisms. **International Journal of Technology Management**, v.25, n.8, pp.703-27, 2003.

FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

GARVIN, D. Building learning organization in BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management**. 3 ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v.21, apr., 2000.

HAIR JR. J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ed. São Paulo: Thomson Learning: Cengage Learning, 2008.

HOLDEN, N.; VON KORTZFLEISCH, H. Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more way than you think. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 2, pp. 127-36, 2004.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Estados Unidos: Sage, 2001.

HOLSAPPLE, C.; JOSHI, K. A knowledge management ontology. In: **Handbook on knowledge management I**. Org: Clyde W. Holsapple, springer, 2003.

LANE. Absortive capacity, learning and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v.22, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MEYER, K.; WRIGHT, M.; PRUTHI, S. Managing knowledge in foreign entry strategies: a resource-based analysis. **Strategic Management Journal**, v.30, pp.557–74, 2009.

MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BOJÖRKMAN, I.; FEY, C.; PARK, H. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. **Journal of International Business Studies**, v.34, pp.586-99, 2003.

NEWMAN, B. Agents, artifacts and transformations: the foundations of knowledge flows. In: **Handbook on knowledge management I**. Org: Clyde W. Holsapple, springer, 2003.

NOHRIA, Nitin; GHOSHAL, Sumantra. **The differentiated network**: organizing multinational corporations for value creation. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JUNIOR, M. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: o papel da subsidiária**. São Paulo, 2009. Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROOT, F. **Entry Strategies for International Markets**. San Francisco, USA: JOSSEY BASS, 1994.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v.22, pp.237-50, 2001.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006.

SUMELIUS, J.; SARALA, R. Knowledge development in MNC subsidiaries: the influence of MNC internal and external knowledge and controls mechanisms. **Thunderbird International Business Review**, v.50, n.4, jul/aug, 2008.

Submissão: 12/12/2011**Aceitação:** 2/05/2012

KNOWLEDGE TRANSFER PROCESS OF BRAZILIAN MULTINATIONALS: COMPARING ACQUIRED SUBSIDIARIES TO THE GREENFIELD ONES

ABSTRACT

The main purpose of this study was to explore the knowledge transfer process between the subsidiaries and the headquarter of Brazilian multinationals, and to identify the most used mechanisms for transferring knowledge. This paper also aims to point out existing barriers in this process, comparing acquired subsidiaries to the greenfield ones. International studies have shown differences in the process of knowledge transfer due to the origin of foreign units (entry mode). We surveyed in 2006 and 2007 a sample of 66 Brazilian subsidiaries of multinationals with overseas activities. As a result, the knowledge transfer from the headquarter to the subsidiary has occurred through meetings with top executives and the reception of Brazilian executives in both types of units. The barriers to knowledge transfer are bland, being clearer in acquired subsidiaries. Cultural resistance is the most prominent. When we focus on the acquired units, the hierarchical structure is seen as a barrier, probably reflecting the centralized attitude by the headquarters. At the same time, the lack of incentives for sharing knowledge is more evident in greenfield units. Also, the syndrome of *not invented here* is a perceived barrier by acquired units.

Key-words: Brazilian multinational, knowledge transfer, entry mode